

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В ОРГАНИЗАЦИЯХ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ

К.В. Павлов, д-р экон. наук, проф.

Е.В. Суходолец, магистрант

Полоцкий государственный университет имени Евфросинии Полоцкой,
Республика Беларусь

В статье обсуждаются методы оптимизации использования человеческих ресурсов и их значение в контексте инновационного развития учреждений общественного питания. Анализируются различные подходы к повышению эффективности работы персонала, а также стратегии, направленные на улучшение мотивации и вовлеченности сотрудников как ключевых элементов системы управления качеством в организациях. Исследуются основные проблемы и причины текучести кадров, а также актуальные вопросы подготовки квалифицированных специалистов в сфере организации общественного питания. Кроме этого, представлен обзор успешных подходов использования человеческих ресурсов в ведущих мировых компаниях общественного питания.

Ключевые слова: общественное питание, ресторанный бизнес, кадровый менеджмент, человеческие ресурсы, текучесть кадров, мотивация, вовлечённость, система управления качеством.

Общественное питание в Республике Беларусь является важным компонентом национальной экономики, способствующим развитию агропромышленного комплекса и стимулированию малого и среднего предпринимательства. Этот сектор обеспечивает значительное количество рабочих мест и удовлетворяет потребности населения в сфере продовольствия. Кроме этого, он играет ключевую роль в поддержке туристической индустрии и повышении уровня жизни, влияя на экономическую стабильность и социальное благополучие страны.

Общественное питание играет важную роль в жизни современного общества и относится к числу перспективных и быстро развивающихся сфер экономики. В 2023 году товарооборотов системе общественного питания увеличился в сопоставимых ценах на 10,2 % к уровню предыдущего года и составил Br 5,1 млрд. Сеть общественного питания имеет устойчивую тенденцию к росту и насчитывает более 15 тыс. объектов. Их количество за 5 лет увеличилось более чем на 2 тыс. Сеть представлена различными типами объектов общественного питания от престижных ресторанов до уютных кафе и кофеен.

В последние годы подход к бизнесу в общественном питании претерпел значительные изменения. Ранее открытие объекта общественного питания часто рассматривалось как вопрос престижа, и многие предприниматели стремились запустить заведение, не всегда задумываясь о его рентабельности и сроках окупаемости. Сейчас же бизнесмены подходят к данному вопросу с большей прагматичностью, ожидая не только возврата инвестиций, но и получения существенной прибыли.

Специалисты в области организации общественного питания сегодня особенно сосредоточены на кадровых вопросах, поскольку именно профессионализм и подготовка сотрудников во многом определяют успех заведения. Эффективное управление кадровым потенциалом становится ключевым элементом и важнейшим фактором для достижения

успеха в индустрии питания. Кадровый менеджмент должен быть одним из приоритетов в управленческой системе. Объёмы продаж объектов общественного питания напрямую зависят от качества работы и взаимодействия всех сотрудников — директора, менеджеров, шеф-повара, поваров, официантов и т.д.

Повышение роли персонала нашло отражение в терминах научной литературы — «человеческие ресурсы», или «кадровый потенциал», употребляемых вместо термина «персонал». В соответствии с энциклопедическим словарём по управлению персоналом (издан под редакцией д.э.н., профессора А.Я. Кибанова) под кадрами понимается основной (штатный) состав квалифицированных работников организаций, государственных учреждений, профессиональных, общественных и иных организаций [цитируется по 4].

В последние годы в отечественной и зарубежной практике наиболее принятым стал термин «персонал». Термин «персонал» объединяет составные части трудового коллектива субъектов производственно-хозяйственной деятельности различных организационно-правовых форм и форм собственности. К персоналу относят всех работников, выполняющих производственные или управленческие функции. По утверждению специалистов понятие «кадры», «персонал», «сотрудники», «работники» по своей сути идентичны.

При этом не существует чёткого различия между терминами «менеджмент персонала» и «менеджмент человеческих ресурсов». По мнению зарубежных учёных, термин «менеджмент персонала» принадлежит ушедшей исторической эпохе, а управление «человеческими ресурсами» — это новый термин, которым должны оперировать большинство грамотных менеджеров по персоналу. Понятие «человеческие ресурсы» более ёмкое, чем «трудовые ресурсы» и «персонал», т.к. содержит в себе совокупность социокультурных характеристик и личностно-психологических свойств людей.

В соответствии с концепцией управления человеком, человек — главный субъект организации и особый объект управления, который не может рассматриваться как «ресурс». Исходя именно из желаний и способностей человека должны строиться стратегия и организационная структура управления. Основоположниками данной концепции считаются лидеры японского менеджмента К. Мацусита и А. Морита, она тесно связана с концепцией всестороннего развития личности, созданной российскими философами (Л.А. Зеленовым и др.). Но следует отметить, что в практической работе с кадрами данная концепция может рассматриваться больше с теоретической точки зрения [3].

Вместе с тем, в отличие от менеджмента персонала, управление человеческими ресурсами скорее относится к долгосрочной перспективе, чем к краткосрочной. Предполагается, что в долгосрочной перспективе в индустрии сервиса будет наблюдаться рост внимания к увеличению человеческих ресурсов как главной стратегии бизнеса. Служба управления человеческими ресурсами должна быть организована, укомплектована, профессионально подготовлена так, чтобы управлять процессами, которые позволили бы предприятиям питания найти себя в изменяющемся бизнесе.

Работа руководителя и его помощника, специалиста по персоналу, направлена на поиск квалифицированных сотрудников, повышение эффективности их работы и разработку системы обучения для новичков. Идеальная цель руководства — достичь такой степени автономности, при которой сотрудники самостоятельно регулируют свою деятельность. Профессионалы, занимающиеся управлением персоналом, используют свои уникальные методы и подходы. Однако нередко менеджерам по персоналу присваивают низкий организационный статус, что ограничивает их возможности в системном решении вопросов управления человеческими ресурсами.

Возникновение концепции управления человеческими ресурсами согласно определению одного из наиболее авторитетнейших мировых специалистов в этой сфере Майкла Армстронга под управлением человеческими ресурсами понимается стратегический и логически последовательный подход к управлению наиболее ценным активом предприятия – работающими там людьми, которые коллективно и индивидуально вносят вклад в решение задач предприятия [1].

Конкуренция в сфере общественного питания постоянно возрастает, и успех бизнеса зачастую зависит от качества обслуживания и уровня профессионализма сотрудников. Человеческие ресурсы — это основной актив любой организации, а в сфере общественного питания именно они формируют впечатление о заведении, которое может напрямую влиять на его репутацию и финансовые результаты. Квалификация и мотивация персонала оказывают значительное влияние на качество обслуживания, что, в свою очередь, отражается на лояльности клиентов и их желании возвращаться.

Специалисты отмечают, что на сегодняшний день главной причиной повторного прихода гостя является именно профессионализм работников, качество обслуживания, высокий уровень сервиса. Удовлетворение клиента в сфере обслуживания достигается вежливостью персонала и его отзывчивостью. В объектах питания, где работу по персоналу ведут профессионально, успешно решают такие проблемы, как социально-психологическая диагностика; анализ и урегулирование отношений в группах и между отдельными личностями; отношения руководителя и подчинённых; управление производственными конфликтами и стрессами; оценка и подбор кандидатов на вакантные должности; анализ кадрового потенциала; планирование и контроль деловой карьеры наиболее перспективных сотрудников; профессиональная и психологическая адаптация работников; управление трудовой мотивацией; урегулирование правовых вопросов трудовых отношений; организация обучения и повышения профессионального роста работников. В современных условиях решение именно этих вопросов является значимым для конечного успеха предприятия.

В настоящее время многие объекты общественного питания сталкиваются с рядом проблем. Доминирующей является проблема текучести кадров, на уровне страны и регионов, которая может достигать значительных показателей. Нехватка квалифицированных специалистов и низкая мотивация сотрудников также являются серьёзными препятствиями для эффективного функционирования бизнеса. Некоторые заведения успешно справляются с этими вызовами, в то время как другие продолжают испытывать трудности. Отсутствие квалифицированного персонала ограничивает возможности профессионального бизнеса и увеличивает стоимость услуг хорошо подготовленных специалистов. В настоящее время в сфере ресторанного бизнеса не хватает профессиональных управленцев, а также квалифицированного обслуживающего персонала — официантов, поваров и т. д.

Ослабление рынка персонала вызвано целым рядом причин, к числу которых можно отнести:

- незначительное число учебных заведений, готовящих специалистов для ресторанного бизнеса, и отсутствие необходимой мотивации у студентов;
- отсутствие современных технологий обучения, отвечающих международным стандартам;
- слабая материально-техническая база учебных заведений для проведения практических и лабораторных занятий по дисциплинам ресторанной сферы;
- отсутствие дифференцированного подхода к подготовке специалистов;

- отсутствие среди преподавательского состава специалистов-практиков, имеющих практический опыт в ресторанном бизнесе;
- отсутствие комплексного подхода к подготовке управленцев в данной сфере деятельности (нерациональное соотношение знаний в сфере экономики и менеджмента и знаний особенностей кухни и технологического процесса); отсутствует универсальность в подготовке кадров;
- нескоординированная организация получения практического опыта;
- недостаточно эффективно организованная целенаправленная практика, когда будущий специалист на протяжении всего учебного процесса проходит практику только на одном конкретном предприятии питания, тем самым, получая целый комплекс знаний в данном сегменте.

Все вышеприведённые проблемы свидетельствуют о том, что профессионалов в ресторанном бизнесе не хватает. Однако проблема кадрового голода характерна не только для стран СНГ. По данным Национальной ресторанной ассоциации США, более 30 % её членов главной проблемой своей деятельности называют дефицит квалифицированных кадров. Остальные вопросы беспокоят американских рестораторов намного меньше, такие как например, взаимоотношения с поставщиками и качество продуктов. На первое место их ставят менее 10 % опрошенных бизнесменов [2].

В условиях растущей конкуренции в сфере общественного питания повышение эффективности использования человеческих ресурсов становится критически важным. Инвестиции в обучение, мотивацию и технологические решения помогут организациям не только улучшить качество обслуживания, но и создать устойчивую команду, способную справляться с вызовами современного рынка [5]. Перспективы дальнейших исследований в этой области открывают новые возможности для развития и оптимизации процессов в организациях общественного питания.

Для повышения эффективности использования человеческих ресурсов рекомендуется разрабатывать индивидуальные планы развития для сотрудников. Регулярная оценка производительности и создание программ обратной связи помогут выявить слабые места и зоны для улучшения. Важно также проводить опросы среди сотрудников для понимания их потребностей и ожиданий [6]. Методы повышения эффективности использования человеческих ресурсов представлены в таблице 1.

Таблица 1. - Методы повышения эффективности использования человеческих ресурсов

Метод	Описание метода
Обучение и развитие	Инвестиции в обучение и развитие сотрудников. Программы повышения квалификации, внутренние тренинги и семинары помогают работникам развивать необходимые навыки и уверенность в своих силах. Это не только улучшает качество обслуживания, но и способствует повышению удовлетворённости сотрудников
Мотивация и вовлеченность	Эффективные системы поощрения и бонусов значительно повышают мотивацию работников. Создание комфортной рабочей атмосферы, где сотрудники чувствуют себя ценными, также играет важную роль
Использование технологий	Автоматизация процессов, таких как управление заказами и учёт рабочего времени, существенно облегчает труд работников и повышает общую эффективность. Технологические решения позволяют сократить время на рутинные операции, оставляя больше времени для взаимодействия с клиентами

Источник: составлено автором.

Некоторые известные организации общественного питания, имеющие международное признание, уже внедрили успешные практики управления человеческими ресурсами. Заведения, которые активно обучают своих сотрудников и внедряют системы мотивации, отмечают увеличение уровня удовлетворённости клиентов и снижение текучести кадров [7]. Анализ их стратегий может послужить полезным примером для других организаций. Обобщённый анализ данных нескольких примеров успешных кейсов, которые иллюстрируют эффективное использование человеческих ресурсов в сетевых организациях общественного питания международного уровня представлен в таблице 2.

Таблица 2. – Обобщённый анализ данных эффективного использования человеческих ресурсов в сетевых организациях общественного питания международного уровня.

Организация	Кейсы эффективного использования человеческих ресурсов
McDonald's	McDonald's известна своими программами обучения и развития сотрудников, такими как «Hamburger University», где работники могут получать знания о менеджменте, маркетинге и операциях. Эта инвестиция в обучение способствует повышению квалификации сотрудников и снижению текучести кадров. Компания также использует системы поощрения, такие как бонусы за производительность и программы признания, что повышает мотивацию
Starbucks	Starbucks активно развивает корпоративную культуру, основанную на вовлечении сотрудников. Компания предлагает своим работникам не только конкурентоспособные зарплаты, но и ряд дополнительных льгот, включая медицинское страхование и возможности для карьерного роста. Starbucks также внедряет программы обучения и развития, что помогает создать лояльную команду с высоким уровнем обслуживания клиентов
Chipotle	Chipotle известна своим подходом к обучению. Компания реализует программу «Cultivate», которая обучает сотрудников основам кулинарии и управления. Chipotle также акцентирует внимание на устойчивом развитии и этичном подходе к производству продуктов, что вдохновляет сотрудников и создаёт чувство гордости за свою работу. Это приводит к высокой лояльности как сотрудников, так и клиентов
Nobu	Сеть ресторанов Nobu успешно привлекает и удерживает талантливых шеф-поваров и обслуживающий персонал за счёт создания уникальной корпоративной культуры и предоставления возможностей для профессионального роста. Nobu предлагает своим сотрудникам обучение от ведущих мастеров кулинарии, что повышает уровень квалификации и мотивации

Источник: составлено автором.

Данные примеры показывают, как успешные компании в сфере общественного питания могут использовать человеческие ресурсы для достижения высоких результатов. Инвестиции в обучение, создание комфортной рабочей среды и внедрение систем мотивации способствуют повышению эффективности работы и улучшению качества обслуживания клиентов.

Система управления качеством — не просто инструмент контроля, это фундамент, на котором строится успешное развитие бизнеса и его репутация на рынке. Для предпринимателей и топ-менеджеров, стремящихся к устойчивому росту и повышению конкурентоспособности своей компании, вопросы качественного управления становятся все более актуальными. Однако многие сталкиваются с трудностями в получении поддержки и понимания значимости этих процессов со стороны своих сотрудников. Нередко команды воспринимают нововведения как увеличение рабочей нагрузки, а не как возможность для личного и корпоративного роста [8]. Решение этой проблемы заключается в формировании культуры качества внутри организации, где каждый сотрудник понимает свою роль и влияние на общий успех.

Чтобы система управления качеством (СУК) была успешно внедрена в компанию, крайне важно не только обеспечить сотрудников необходимыми знаниями и инструментами, но и мотивировать их к активному участию в процессе. Вовлеченность персонала в процессы, связанные с улучшением качества не только повышает общую эффективность работы, но и способствует созданию позитивной рабочей атмосферы, где каждый чувствует свою значимость и причастность к вкладу в конечный успех.

Основой для мотивации является создание культуры качества внутри компании, где улучшение процессов и повышение стандартов работы становятся общими целями. Для этого руководство должно явно демонстрировать свою приверженность качеству, регулярно обсуждать его значение на собраниях и встречах, а также признавать и поощрять вклад каждого сотрудника в достижение этих целей. Понимание того, как именно работа каждого сотрудника влияет на качество продукции или услуг, может значительно повысить его мотивацию. Индивидуальные встречи, на которых обсуждается вклад конкретного сотрудника в общую картину качества, а также предоставление возможностей для профессионального развития и обучения в области управления качеством, могут укрепить понимание важности личного вклада.

Эффективный способ мотивации — это система поощрений для тех, кто вносит значительный вклад в улучшение качества. Это могут быть не только материальные бонусы, но и публичное признание, награды за инновации в области качества или дополнительные возможности для профессионального роста. Признание усилий сотрудников на общекомпанийских собраниях может значительно повысить их мотивацию и вовлеченность. Предоставление сотрудникам возможности высказывать свои идеи и предложения по улучшению качества и внедрению изменений в процессы компании способствует формированию ощущения собственной значимости и вовлеченности в общее дело. Регулярный анализ и учет обратной связи и активное участие персонала в принятии решений по улучшению качества создают основу для непрерывного развития и совершенствования [10].

Внедрение этих стратегий позволит не только максимизировать эффективность системы управления качеством, но и обеспечить её долгосрочное и успешное функционирование в компании. Создавая условия, при которых каждый сотрудник осознает свою роль в обеспечении качества и видит пользу от внедрения СУК, компания закладывает фундамент для своего непрерывного роста и развития.

В процессе внедрения системы управления качеством одним из ключевых вызовов для руководства является преодоление сопротивления со стороны сотрудников. Сопротивление изменениям — естественная человеческая реакция, особенно когда люди не видят непосредственной выгоды для себя или опасаются возможных потерь. В этом контексте развитие лидерских качеств у руководителей всех уровней становится решающим фактором успеха. Первый шаг к преодолению сопротивления — понимание его причин. Часто сопротивление проистекает из страха перед неизвестным, боязни потери контроля над привычным процессом работы или из-за опасений о том, что нововведения приведут к увеличению нагрузки. Лидеры должны уметь выслушивать своих сотрудников и понимать их опасения.

Эффективная коммуникация — ключ к преодолению сопротивления. Руководители должны чётко и понятно объяснять цели внедрения СУК, её преимущества как для компании, так и для каждого сотрудника лично. Регулярные встречи, семинары и тренинги могут помочь сотрудникам лучше понять значение качества и свою роль в обеспечении его высо-

кого уровня. Привлечение сотрудников к активному участию в процессе внедрения и разработке СУК позволяет снизить степень их сопротивления. Разработка совместных проектов по улучшению качества, создание рабочих групп или команд по качеству, в которых каждый может внести свой вклад, способствует формированию чувства собственной значимости и ответственности за общий результат.

Развитие лидерских качеств у менеджеров на всех уровнях управления способствует созданию мощной поддержки изменениям внутри организации. Лидеры должны быть образцом для подражания в вопросах качества, демонстрировать личную приверженность принципам СУК и активно поддерживать свою команду. Они также должны распознавать и поощрять инициативы сотрудников, направленные на улучшение процессов и качества работы. Построение атмосферы доверия и открытости в команде, где каждый чувствует возможность высказаться и быть услышанным, критически важно для преодоления сопротивления. Поддержка новаторских идей и предложений, даже если это не всегда оканчивается успехом, создаёт позитивный опыт для всех участников процесса. Преодоление сопротивления и развитие лидерства в контексте внедрения системы управления качеством требует времени, терпения и последовательных усилий. Но именно такие действия позволяют не только успешно реализовать СУК, но и сформировать устойчивую культуру качества, которая станет основой долгосрочного успеха компании [9].

Подводя итоги, сформулируем основные стратегии повышения мотивации и вовлеченности персонала (Таблица 3.)

Таблица 3. – Основные стратегии повышения мотивации и вовлечённости персонала.

Стратегия	Описание
1	2
Обучение и развитие	Предоставление доступа к тренингам и семинарам, которые помогают сотрудникам развивать профессиональные навыки. Это не только повышает квалификацию, но и показывает, что компания заинтересована в их карьере. Регулярные тренинги и семинары по вопросам безопасности, санитарии и обслуживания клиентов. Кросс-функциональное обучение для развития универсальных навыков у сотрудников
Гибкий график работы	Возможность выбора желательного варианта графика рабочего времени может значительно повысить удовлетворённость работой у сотрудников. Гибкость графика создаёт баланс между работой и личной жизнью. Использование современных программ для планирования графиков работы, чтобы минимизировать простои и переполненность
Командные мероприятия	Организация корпоративных мероприятий, тимбилдингов и праздников способствует укреплению командного духа и улучшает взаимодействие между сотрудниками
Системы поощрения	Внедрение программ награждения, например, «Сотрудник месяца», может повысить мотивацию. Это создаёт здоровую конкуренцию и стремление к высоким результатам
Создание комфортной рабочей среды	Удобное рабочее место, наличие необходимых ресурсов и позитивная атмосфера способствуют повышению уровня эффективности работы. Условия труда должны быть безопасными и комфортными
Улучшение коммуникации	Регулярные собрания для обсуждения текущих проблем и предложений по улучшению работы. Внедрение анонимных опросов для получения обратной связи
Оптимизация рабочих процессов	Анализ текущих процессов и выявление узких мест с целью повышения производительности. Внедрение технологий и автоматизации для упрощения решения рутинных задач
Качество обслуживания	Внедрение стандартов обслуживания клиентов и регулярный контроль их соблюдения. Обучение ценностям обслуживания и культуре гостеприимства

Окончание таблицы 3

1	2
Здоровье И безопасность	Обеспечение безопасных условий труда и регулярные тренировки по оказанию первой помощи. Программы по укреплению здоровья, такие, как занятия спортом или курсы по правильному питанию
Анализ данных и KPI	Установление ключевых показателей эффективности (KPI) для оценки работы столовой и сотрудников. Регулярный анализ данных для выявления тенденций и областей для улучшения показателей
Внедрение системы наставничества	Привлечение опытных сотрудников в качестве наставников для новых работников, что поможет ускорить процесс адаптации
Гибкие методы управления	Использование Agile-методов для быстрой адаптации к изменениям и улучшению взаимодействия в команде
Оценка эффективности работы	Проведение регулярных оценок производительности сотрудников и их обсуждение, чтобы выявить сильные и слабые стороны
Внедрение технологий обратной связи	Использование программ для учета обратной связи от сотрудников и клиентов, позволяющих быстро реагировать на проблемы и улучшать качество обслуживания
Оптимизация меню и процессов приготовления пищи	Исследование предпочтений сотрудников для улучшения меню и сокращения времени приготовления блюд
Поддержка разнообразия и инклюзивности	Создание инклюзивной атмосферы, которая приветствует разнообразие и уважает разные культурные традиции, что может улучшить командную динамику
Проведение регулярных опросов удовлетворённости	Опросы сотрудников об их уровне удовлетворённости работой и условиями труда, что поможет выявить области для улучшения
Стимулирование инициативы	Поощрение сотрудников делиться своими идеями по улучшению процессов и работы столовой, что способствует вовлеченности и креативности
Создание позитивной корпоративной культуры	Формирование культуры, в которой ценятся сотрудничество, открытость и поддержка, что способствует высокому моральному духу коллектива
Инвестирование в технологии	Внедрение современных технологий, таких, как онлайн-заказы и системы учёта запасов, чтобы сделать работу более эффективной и снизить затраты
Партнёрство с поставщиками	Установление долгосрочных отношений с надёжными поставщиками для более выгодных условий и повышения качества продуктов

Источник: составлено автором.

В заключении хочется подчеркнуть, что эффективное управление персоналом играет решающую роль в успехе любого бизнеса. Независимо от отрасли и масштаба компании, правильно налаженные процессы управления кадрами могут стать ключом к росту и процветанию организации. Эффективная мотивация и вовлеченность сотрудников являются залогом успешной работы объектов общественного питания. Инвестиции в обучение, создание положительной корпоративной культуры и внедрение систем поощрения способны значительно повысить уровень удовлетворённости сотрудников и, как следствие, улучшить качество обслуживания клиентов.

Решая проблемы кадрового обеспечения и улучшения организации работы персонала, необходимо учитывать все аспекты трудовой деятельности. Это важно, как для самого работника, так и для предприятия ресторанного бизнеса, что положительно сказывается на конечных итогах обслуживания потребителей. Следует также отметить, что для полноценного развития ресторанного рынка необходимо решение соответствующих проблем одновременно как на государственном уровне, так и на уровне каждого отдельно взятого предприятия ресторанного бизнеса. Именно такое комплексное, взаимоувязанное решение проблем кадрового обеспечения позволит улучшить качественные аспекты обслуживания потребителей и позитивно отразится на финансовых показателях.

Список использованных источников

1. Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – Изд. восьмое, 328 с.
2. Грэхем Х.Т., Беннет Р. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие для вузов / пер. с англ. Под ред. Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 598 с.
3. Дейнека, А.В. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров / А.В. Дейнека, В.А. Беспалько – 2-е изд., стер. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. – 388 с.
4. Епишкин, И.А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие для бакалавров направления 080200 «Менеджмент» / И.А. Епишкин – М.: МИИТ, 2013. – 157 с.
5. Милеенкова, Н.Б. Финансы вашего ресторана / Н.Б. Милеенкова. – М.: «Издательство РЕКА», 2024 – 240 с.
6. Как эффективно управлять ресторанно-развлекательными предприятиями / В.К. Сирый [и др.]; под ред. В.К. Сирого. – Изд. второе – М.: Издание авторов, 2007. – 506 с.: ил.
7. Василенко З.В. Предприятия общественного питания. Организация производства. / З.В. Василенко, Т.И. Пискун. – Минск: Беларусь, 2007. – 214 с.
8. Сологубова, Г. С. Организация производства и обслуживания на предприятиях общественного питания: учебник для вузов / Г. С. Сологубова. – 4-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 396 с.
9. Ефимова, О.П. Экономика гостиниц и ресторанов: учебное пособие /О.П. Ефимова, Н.А. Ефимова, Т.А. Олиференко – 4-е изд. – Минск: Новое знание, 2008.- 392с.
10. Жабина, С. Б. Маркетинг продукции и услуг в общественном питании: учебное пособие для вузов / С. Б. Жабина. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 258 с.